

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data Hasil Penelitian**

Dalam BAB IV pada paparan data hasil penelitian ini, penulis memaparkan tentang profil Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur, yang meliputi Sejarah dan Perkembangan, Visi dan Misi, Kelembagaan, Job Discription, serta Unit Usaha dan Produk KANINDO Syari'ah Jawa Timur.

##### **4.1.1. Sejarah Dan Perkembangan**

Hadirnya Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur adalah bagian dari sejarah panjang Jihat Umat Islam dalam menegakkan Ekonomi Syari'ah di persada ini. Sebagai bagian dari Jihad Ekonomi Ummat yang timbul dari bawah (buttom up), Hadirnya Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur merupakan hasil metamorphose dari sistem konvensional yang berubah menuju sistem Islam yang Kaffah.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur sebagai lembaga keuangan mikro syari'ah yang bergerak dalam bidang pemberdayaan ekonomi umat Islam, maka harus ikut berjuang untuk membebaskan umat Islam dari sistem ekonomi kapitalis ribawi menuju keadilan umat.

Dilain pihak sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang berbadan hukum koperasi Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur harus mentaati peraturan perundang-undangan koperasi yang berlaku dan melaksanakan prinsip-prinsip dan operasi kerja koperasi. Tantangan lain adalah dengan disyahkannya Undang-Undang Koperasi yang baru, dengan harapan akan semakin menumbuh kembangkan kehidupan berkoperasi di Indonesia, terutama yang bersistem syariah.

Idealisme dan profesionalisme adalah pilar utama program pengembangan SDI (Sumber Daya Insani). Dengan kedua pilar itulah Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur mengarahkan program-program pengembangan organisasi dan usaha untuk mewujudkan kesejahteraan bersama. Idealisme adalah upaya kepada syari'at Allah SWT termasuk dalam berekonomi (muamalat) sementara itu profesionalisme adalah upaya bersungguh-sungguh menjalankan fungsi khalifah untuk memakmurkan bumi, menebarkan kesejahteraan (rahmatan lil'alamin) bagi seluruh alam raya.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang bergerak dalam bidang pemberdayaan ekonomi umat Islam, maka harus ikut berjuang untuk membebaskan umat Islam dari sistem ekonomi kapitalis ribawi menuju keadilan umat.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur yang berdomisili di Kabupaten Malang dirintis pendiriannya sejak bulan

september pada tahun 1998 oleh beberapa aktifis gerakan koperasi, LSM dan tokoh masyarakat yang peduli dengan pemberdayaan ekonomi rakyat.

Anggota Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur dengan badan hukum Propinsi tersebar di wilayah Malang Raya. Untuk menunjang pelayanan anggota dan calon anggota agar lebih optimal Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur telah membuka 13 Kantor Cabang/Layanan dan 1 kantor kas yang tersebar di Kabupaten Malang 10 kantor, Kota Malang 2 kantor dan Kota Batu 1 kantor.

Melalui berbagai ujian dan tempaan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur merupakan salah satu pelopor berdirinya koperasi syari'ahh di Malang Raya. Dengan perkembangan usahanya yang sangat pesat.

#### **4.1.2 Visi Dan Misi KANINDO Syari'ah Jawa Timur**

VISI :

“Membangun Idealisme dan Profesionalisme untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam naungan Ridho Illahi”.

Dengan visi ini setiap orang yang bergabung dengan Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur diajak untuk menyadari bahwa setiap insan adalah hamba Allah yang harus tunduk dan taat terhadap aturan (syari'at Nya) dan mengembangkan potensi diri sebagai khalifah (pemimpin) untuk mengelola sumber daya ekonomi demi kesejahteraan diri, keluarga dan masyarakat, sehingga tercapai kesejahteraan materiil, sprirituil dalam naungan Ridho Illahi.

**MISI :**

1. Mengembangkan sistem ekonomi, khususnya lembaga keuangan berdasarkan syari'at Islam.
2. Memajukan kegiatan usaha (ekonomi) anggota masyarakat, usaha mikro/kecil dan menengah (UKM).
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia seutuhnya (material dan sprirituil).
4. Meningkatkan harkat dan martabat hidup anggota/masyarakat (pemenuhan kebutuhan pangan, sandang dan papan)

**4.1.3 Kelembagaan**

1. Nama Koperasi : Koperasi Agro Niaga Indonesia  
(KANINDO) Syari'ah Jawa Timur
2. Legalitas Koperasi
  - a. Nomor Badan Hukum : 29/BH/KDK/13.13/XII/1998
  - b. Tanggal Badan Hukum : 10 Desember 1998
  - c. Nomor PAD terakhir : 518.01/PAD/BH/XVI/45/103/2008
  - d. Tanggal PAD terakhir : 31 Maret 2008
  - e. NPWP : 01.840.826.0.628.000
  - f. TDP : 132525200143
  - g. SIUP : 510/1033.585/421.107/2008/P.I

**Tabel 4.2**  
**Susunan Pengurus, Pengawas dan Karyawan**

NO	KETERANGAN	NAMA	MASA KERJA	TELEPHON
	Pengurus:			
1.	Ketua	Drs.H.Untung Endro C,MM	2010 – 2015	0341-7099299
2.	Sekretaris	Drs. Umar Zaeni	2010 – 2015	0341-7099292
3.	Bendahara	Yuliadi,SE,MM	2010 – 2015	0341-7099293
	Pengawas:			
4	Ketua	Damiati, SE	2010 – 2015	0341-7099295
5.	Anggota	Moh. Khamdani.STP	2010 – 2015	0341-7099294
	Karyawan:			
6.	Manager	Indra Laksamana		0341-7099296
7.	Kord. Pujon	Hadi Supriono		0341-7099309
8	Kord. Dau	Farhan		0341-7099305
9.	Kord. Wajak	Wahyu Setyono		0341-7099394
10	Kord. Wonosari	Aspari		0341-370509
11.	Kord. Wagir	Moh Mukhlis		0341-7099399
12.	Kord. Kepanjen	Dzanuroini		0341-7099406
13.	Kord. Singosari	Hariyadi		0341-7099403
14.	Kord. . Batu	Dony Wicaksono		0341-7099306
15.	Kord. Slorok	Hadi Priyanto		0341-7099300
16.	Kord. . Merjosari	Imam Saudi		0341-7099396
17.	Kord. Turen	Deny Erwin		0341-7099302
18	Kord. Pakisaji	Shandy Yudha		0341-7099401
19.	Kord Ngantag	Zainul Abidin		0341-7099279
20	Bag. Keuangan	Dwi Widyaningsih		0341-7099402
21.	Adm & Pembukuan	Effi Rahmawati		0341-7099298

#### ALAMAT KANTOR

##### 1. Kantor Pusat

Jl. Raya Mulyoagung d/h Sengkaling 293 Dau Malang Jawa Timur

Telp/Fax : 0341-464445

E-mail: kanindosyariahjatim@yahoo.co.id

## 2. Kantor Layanan

a. Kantor Layanan : Pujon Malang

Alamat kantor : Jl. Brig A Manan Wijaya Pujon Malang

Telp./Fax : 0341-524036

b. Kantor Layanan : Wonosari Malang

Alamat kantor : Pasar Tumpang Rejo Kebobang

Wonosari Malang

Telp./Fax : 0341-370509

c. Kantor Layanan : Wajak

Alamat kantor : Jl. Panglima Sudirman 89 Wajak Malang

Telp./Fax : 0341-827764

d. Kantor Layanan : Dau

Alamat kantor : Jl Raya Sengkaling No. 293 Malang

Telp./Fax : 0341-464444

e. Kantor Layanan : Wagir

Alamat kantor : Jl Sido Rahayu 63 Wagir Malang

Telp./Fax : 0341-802501

f. Kantor Layanan : Kepanjen

Alamat kantor : Jl KH. Sun'an 94 Penarukan Kepanjen Malang

Telp./Fax : 0341-9159658

g. Kantor Layanan : Singosari

Alamat kantor : Jl Tumapel No. 119 Singosari Malang

Telp./Fax : 0341-441234

- h. Kantor Layanan : Batu  
Alamat kantor : Jl. Dewi Sartika B/8 Batu  
Telp./Fax : 0341-593850
- i. Kantor Layanan : Slorok  
Alamat kantor : Jl. Raya Slorok Malang  
Telp./Fax : 0341-7672007
- j. Kantor Layanan : Merjosari  
Alamat kantor : Jl. Tambaksari 80 Merjosari Malang  
Telp./Fax : 0341-7466601
- k. Kantor Layanan : Turen  
Alamat kantor : Jl. Panglima Sudirman 235 Turen Malang  
Telp./Fax : 0341-7342070
- l. Kantor Layanan : Pakisaji  
Alamat kantor : Jl. Raya Pakisaji Malang  
Telp./Fax : 0341-9055656
- m. Kantor Layanan : Ngantang  
Alamat kantor : Jl. Raya Selorejo Ngantang Malang  
Telp./Fax : 0341-9374716
- n. Kantor Layanan Kas: SMK Muhammadiyah 2 Malang  
Alamat kantor : Jl. Baiduri Sepah No. 7 Malang  
Telp./Fax : 0341-552857

#### 4.1.4 Job Discription KANINDO Syari'ah JATIM Malang

##### 1) Manajer

- a) Menyusun Rencana Anggaran dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja
- b) Mengorganisir pelaksanaan kegiatan koperasi.
- c) Mengawasi dan memantau kerja staff dibawahnya
- d) Sosialisasi target
- e) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan dan agenda kerja
- f) Pengawasan penyaluran pembiayaan dan jumlah transaksi.
- g) Penyelesaian anggota pembiayaan yang macet.
- h) Kas Opname.
- i) Menyusun laporan periodik bulanan, triwulan, semester, dan tahunan.
- j) Memberi masukan dan saran serta usulan kepada pengurus.
- k) Optimalisasi usaha yang ada.
- l) Monitoring komparasi antara neraca dengan list saldo dan melaksanakan penataan dokumen atau arsip laporan.

##### 2) Pengawas

- a) Menetapkan kebijaksanaan umum dan kebijaksanaan operasional dibidang usaha, keuangan, organisasi manajemen, karyawan dan pengawasan intern.
- b) Memutuskan pembukuan dan penutupan unit pelayanan usaha koperasi.
- c) Meminta pertanggung jawaban atau keterangan tentang pengelolaan usaha, keuangan, manajemen dan kekaryawanan kepada koperasi.



- d) Melakukan pengawasan dan pengendalian serta mengambil langkah-langkah yang dianggap penting untuk mengamankan pelaksanaan rencana kerja dan Anggaran Belanja Tahunan.
  - e) Mengangkat, memutasikan dan atau memberhentikan karyawan sesuai dengan usulan direksi atau manajer.
  - f) Menunjuk tenaga ahli untuk melakukan kegiatan perencanaan, asistensi manajemen, penyusunan sistem prosedur, audit dan atau kegiatan teknis lainnya.
- 3) Kepala Cabang
- a) Kedisiplinan dan ketaatan dengan memantau dan memonitor kinerja staff di cabang.
  - b) Memeriksa keabsahan atau kelayakan pembiayaan dan penandatangan aqad pembiayaan.
  - c) Laporan mingguan, bulanan, triwulan, semester dan tahunan.
  - d) Melakukan meeting seminggu sekali.
  - e) Sosialisasi tata tertib karyawan.
  - f) Memutuskan hasil evaluasi kelayakan calon anggota pembiayaan.
- 4) Customer Service
- a) Kasir
    - Menyiapkan dan menerima uang.
    - Menyiapkan bukti penerimaan dan pengeluaran uang.
    - Mengeluarkan uang sesuai dengan perintah atau otoritas.

- Mengadministrasi bukti penerimaan dan pengeluaran kas secara teratur.
  - Bertanggung jawab atas ketepatan saldo kas.
- b) Pembukuan
- Memberi laporan kas saldo harian kepada kepala bagian keuangan.
  - Lap.rutin bulanan, triwulan, semester dan tahunan.
  - Menghitung bagian hasil dengan nisbah.
  - Menyiapkan perjanjian setelah disetujui oleh atasan.
  - Menyimpan dan mengarsipkan perjanjian yang sudah ditanda tangani oleh atasan.
- c) Account Officer
- Mengumpulkan data dan informasi calon anggota pembiayaan.
  - Menganalisa keabsahan surat dan data asli calon anggota pembiayaan.
  - Survei atau investigasi untuk menganalisa kelayakan usaha.
  - Menyiapkan perjanjian yang telah disahkan.

#### **4.1.5 Unit Usaha & Produk KANINDO Syari'ah JATIM**

Sesuai dengan Pasal 5 AD/ART, Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur menjalankan beberapa unit usaha yang meliputi Unit Jasa Keuangan Syari'ah

Ditopang oleh 13 (tiga belas) kantor layanan yang meliputi : Dau, Pujon, Wajak, Wonosari, Wagir, kepanjen, Singosari, Batu Slorok, Turen,

Merjosari, Pakisaji, Ngantang dan akan terus dikembangkan kantor layanan lain di tempat-tempat yang strategis.

Produk- produk simpanan yang dikelola terdiri dari:

#### 1. Simpanan Mukafa

Merupakan simpanan harian untuk mempermudah transaksi harian anggota, mempunyai beberapa keunggulan, diantaranya : MUDAH, dapat diambil sewaktu-waktu, setoran dapat dilakukan langsung ditempat usaha atau di rumah anggota, berkah, bagi hasil diberikan setiap bulan dengan menggunakan prinsip wadi'ah yad dhamanah, MULTIFUNGSI, dapat digunakan untuk berbagai keperluan, bayar listrik, telepon, air, dll

#### 2. Simpanan Iqomah

Dirancang bagi anggota yang ingin mempersiapkan pernikahan dan melaksanakan aqiqoh, menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota

#### 3. Simpanan Pendidikan

Dirancang untuk membantu rencana pendidikan putra putri anggota di masa yang akan datang, keunggulanya diantaranya adalah jangka waktu yang dapat disesuaikan dengan rencana, besar simpanan dapat disesuaikan dengan kebutuhan, menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota.

#### 4. Simpanan Qori

Diperuntukkan bagi anggota yang ingin berqurban Idul Adha dan persiapan menjelang Idul Fitri menggunakan prinsip mudharabah mutlaqoh, bagi hasil diterima setiap bulan, dapat disetor langsung maupun didatangi ke tempat usaha atau rumah anggota.

#### 5. Simpanan Haji Arofah

Membantu mewujudkan niat beribadah haji dengan cara menabung, sangat membantu anggota yang serius untuk mempersiapkan kewajiban haji sedini mungkin.

#### 6. Sijabah

Merupakan langkah tepat untuk berinvestasi sesuai syari'ah, menggunakan prinsip mudharabah, minimal setoran rp. 500.000,-, bagi hasil dapat diterima setiap bulan.

Produk-produk Pembiayaan yang dikelola antara lain :

##### 1. Pembiayaan Murabahah

Pembiayaan dengan prinsip jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati dengan pihak KANINDO sebagai penjual dan anggota selaku pembeli. Pembayaran dapat dilakukan secara angsuran sesuai dengan kesepakatan bersama.

##### 2. Pembiayaan Mudharabah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan keuntungan atas pengelolaan dibagi sesuai dengan keuntungan yang telah disepakati

### 3. Pembiayaan Musyarakah

Pembiayaan dengan prinsip bagi hasil dengan nisbah sesuai dengan modal penyertaan yang telah ditanamkan

### 4. Pembiayaan Qordul Hasan

Pembiayaan yang diberikan KANINDO dengan pertimbangan dan syarat-syarat khusus. Untuk kepentingan Dakwah, darurat, dhuafa, dll.

## 4.2. Pembahasan Data Hasil Penelitian

### 4.2.1 Pemaparan Data Wawancara Dan Observasi

Sebelum jauh peneliti memaparkan data hasil wawancara yang dilakukan pada Manajer dan karyawan operasional Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur, peneliti menggunakan proses manajemen atau fungsi manajerial agar lebih sistematis dan memudahkan peneliti untuk mengetahui penerapan fungsi manajemen pengendalian tenaga kerja dalam upaya pengembangan karier karyawan di Koperasi Agro Niaga Indonesia Syari'ah Jawa Timur yang kemudian ditentukan dan disesuaikan dengan teori-teori yang telah dipaparkan dalam kajian teori yang ada di bab II.

Peneliti melakukan proses wawancara dan observasi pada manajer koperasi agro niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur sebagai narasumber I dan satu karyawan operasional sebagai narasumber II.

Seperti yang dipaparkan diatas maka peneliti akan memaparkan data wawancara dan observasi sebagai berikut.

#### 4.2.1.1 Hasil Wawancara Narasumber I

Peneliti melakukan wawancara kepada bapak Indra Laksmna, ST selaku manajer pada pukul 09:30-10:30 WIB hari Selasa tanggal 24 Juni 2014 di Kantor Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur menanyakan tentang :

Peneliti bertanya : Berapa jam kerja karyawan serta bagaimana cara mengondisikan kehadiran, ijin tidak masuk kerja serta penghitungan gaji berdasarkan kehadiran karyawan?

Narasumber I menjawab :

Jam masuk kerja karyawan Senin 07.30-16.00 WIB, Selasa Jum'at 08.00-16.00 WIB, Sabtu 08.00-13.00 WIB. Untuk kehadiran karyawan dikondisikan dengan menggunakan sistem absensi berkala yaitu saat jam masuk kerja dan saat pulang kerja yang diawasi oleh internal control serta kepala cabang. Jika karyawan akan melakukan ijin maka karyawan diwajibkan untuk menyampaikan ijin minimal 1 hari sebelumnya kepada kepala cabang yang nantinya akan disampaikan kepada manajer. Untuk penghitungan gaji karyawan berdasarkan kehadiran dilakukan dengan cara pemotongan tunjangan kehadiran, makan, serta transport sesuai dengan jumlah ketidakhadiran karyawan.

Selanjutnya peneliti bertanya : Peraturan apa yang harus dipatuhi oleh karyawan serta apa bentuk sanksi jika karyawan tidak patuh terhadap peraturan tersebut ?

Narasumber I Menjawab :

Setiap karyawan diharuskan untuk mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan oleh KANINDO, diantaranya : hadir dan pulang tepat waktu, tidak mangkir, ijin apabila tidak masuk, disiplin dalam berpakaian (seragam yang telah ditentukan), serta disiplin terhadap penyelesaian pekerjaan (target harian, bulanan, dan tahunan). Apabila karyawan melanggar peraturan tersebut maka koperasi akan memberikan sanksi berupa bonus atau tunjangan tidak diberikan, surat peringatan, penurunan jabatan, serta dikeluarkan atau diminta untuk mengundurkan diri.

Selanjutnya peneliti bertanya : Bagaimana seorang karyawan harus berperilaku saat bekerja ?

Narasumber I menjawab :

Setiap karyawan dalam bekerja harus mencerminkan akhlak yang baik serta menggunakan pertimbangan peraturan koperasi dalam bertindak dan mengambil keputusan jika, mendapatkan masalah yang sukar untuk dipecahkan sendiri dilakukan koordinasi dengan karyawan lain atau pimpinan koperasi.

Selanjutnya peneliti bertanya : Bagaimana cara mengintegrasikan kepentingan koperasi dan kepentingan karyawan sehingga tercipta kerjasama dalam memajukan organisasi?

Narasumber I menjawab :

Dalam menciptakan kerjasama yang baik antar karyawan koperasi dilakukan dengan cara penanaman sifat kerendahan hati dan tolong menolong saat melakukan pekerjaan, untuk kegiatan insidental koperasi menyediakan dana untuk menjamin kesehatan karyawan serta mengagendakan kegiatan diluar koperasi misal futsal atau jalan-jalan ketempat wisata.

Selanjutnya peneliti bertanya : Bagaimana cara mengukur pelaksanaan pekerjaan karyawan serta bentuk imbalan yang mungkin didapatkan oleh karyawan?

Narasumber I menjawab :

Cara mengukur kinerja karyawan dibuat progress report masing-masing karyawan/semester. Komponen yang dinilai meliputi : perolehan funding / penerimaan simpanan, presensi/kehadiran, peningkatan kemampuan dalam pekerjaan masing-masing karyawan. Bentuk imbalan jika karyawan bekerja dengan baik diantaranya reward bonus sesuai pencapaian, umroh, serta kenaikan jabatan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki kinerja buruk maka akan dilakukan pembinaan, peringatan, dan diminta untuk mengundurkan diri.



Selanjutnya peneliti bertanya : Bagaimana cara menyesuaikan kinerja koperasi dengan perubahan yang terjadi dilingkungan koperasi?

Narasumber I menjawab :

Dengan majunya zaman tentunya akan membawa perubahan-perubahan dilingkungan masyarakat, dan oleh sebab itu koperasi juga ikut menyesuaikan dengan perubahan-perubahan tersebut misal saat ini masyarakat banyak yang membutuhkan kendaraan bermotor dengan system pembelian kredit, Kanindo sebagai lembaga keuangan menyediakan jasa untuk memfasilitasi masalah tersebut, hal ini tentunya akan membantu masyarakat dan Kanindo dapat diterima oleh masyarakat sehingga koperasi ini tetap dapat berjalan seiring perkembangan jaman namun tetap tidak meninggalkan ideologi koperasi yang ingin membawa kebaikan bagi seluruh umat.

Selanjutnya peneliti bertanya : Bagaimana koperasi menyiapkan program pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kinerja karyawan?

Narasumber I menjawab :

KANINDO dalam menyiapkan SDM yang handal melakukan berbagai program diantaranya : secara rutin tiap triwulan mengadakan pelatihan bagi karyawan bekerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan lain dan bank syariah, mengikuti program pelatihan dan pembekalan yang diadakan dinas koperasi provinsi Jawa Timur, mengikuti seminar-seminar perkoperasian bekerjasama dengan inkopsyah (induk koperasi syariah), ICMI orda malang raya dsb.

Selanjutnya peneliti bertanya : Apa saja syarat dilakukannya mutasi (kenaikan, pemindahan, dan penurunan) jabatan ?

Narasumber I menjawab :

Untuk melakukan promosi KANINDO menetapkan beberapa faktor untuk dipertimbangkan diantaranya : prestasi, pendidikan, loyalitas serta masa kerja karyawan. Seorang karyawan dapat dipindah tugaskan karena beberapa alasan diantaranya : kebutuhan pengembangan koperasi, kebutuhan pengembangan SDM karyawan, bisa juga karena kinerja yang kurang baik. Untuk penurunan jabatan dilakukan apabila karyawan tidak mengalami peningkatan prestasi atas pekerjaannya setelah dilakukan beberapa kali pembinaan.



#### 4.2.1.2 Hasil Wawancara Narasumber II

Peneliti melakukan wawancara kepada bapak Mochammad Ghozali, SE selaku Account officer pada pukul 10:00-11:00 WIB hari Sabtu tanggal 28 Juni 2014 di Kantor Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur menanyakan tentang :

Peneliti bertanya : Berapa jam kerja karyawan serta bagaimana cara mengondisikan kehadiran karyawan?

Narasumber II menjawab :

Dikoperasi ini jam kerja karyawan adalah delapan jam, untuk hari senin masuk pukul 07:30 WIB karena dilakukan do'a awal pecan untuk hari selasa-sabtu masuknya pukul 08:00 WIB, untuk jam pulang kerja hari senin-jum'at pukul 16:00 WIB sedang untuk hari sabtu karyawan sudah pulang sejak pukul 13:00 WIB, dengan waktu delapan jam itu koperasi mengondisikan dengan dua kali absensi tanda tangan yaitu saat masuk dan pulang kerja.

Selanjutnya peneliti bertanya : Bagaimana prosedur ijin tidak masuk kerja serta bagaimana prosedur penghitungan gaji berdasar kehadiran karyawan?

Narasumber II menjawab :

Jika karyawan tidak dapat hadir dikarenakan alasan sakit atau ada kesibukan lain maka diwajibkan untuk melakukan ijin, ijin tidak masuk kerja karyawan dilakukan dengan konfirmasi kepada kepala cabang sehari sebelumnya namun jika mendadak dapat dipertimbangkan sesuai dengan situasi dan kondisi, untuk penghitungan gaji berdasarkan kehadiran disebut tunjangan kehadiran yang akan diberikan kepada karyawan yang disiplin masuk 100% jam kerja dan untuk ketidak hadiran karyawan akan berimbas pada potongan gaji berdasarkan besaran yang telah ditentukan oleh koperasi.

Kemudian peneliti bertanya : Apa peraturan yang harus dipatuhi oleh karyawan?

Narasumber II menjawab :

Peraturan utama yang harus dilakukan karyawan yaitu mengerjakan job pekerjaan yang ada selain itu setiap karyawan harus bersikap mencerminkan seorang muslim yang taat kepada Allah SWT serta menjaga nama baik organisasi saat bekerja maupun berada diluar jam kerja dan tidak melanggar peraturan-peraturan yang telah diatur dalam AD/ART koperasi.

Selanjutnya peneliti bertanya : Apa bentuk sanksi jika karyawan tidak patuh dan melanggar peraturan yang telah ditentukan oleh koperasi?

Narasumber II menjawab:

Jika karyawan tanpa terkecuali entah kepala cabang atau staf, tidak patuh terhadap peraturan koperasi maka akan mendapatkan sanksi sebagai berikut, jika pelanggaran ringan maka cukup dengan memberi teguran secara langsung atau surat peringatan dan jika masih tetap melakukan pelanggaran serupa maka sanksi bisa berupa pemindahan lokasi kerja, penurunan jabatan, serta pemberhentian jika memang telah melakukan pelanggaran berat.

Kemudian peneliti bertanya : Bagaimana seorang karyawan harus berperilaku saat bekerja?

Narasumber II menjawab :

Seorang karyawan dalam bekerja pertama-tama harus sejalan dengan program kerja koperasi, selain itu harus bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu permasalahan, sehingga secara tidak langsung butuh sikap aktif dari karyawan, kemudian dalam menghadapi nasabah harus menggunakan cara berkomunikasi yang baik dan santun serta menggunakan pakaian yang rapi yaitu pakaian dinas yang disediakan oleh koperasi, dan yang terpenting yaitu bertanggungjawab atas segala yang telah dikerjakan.

Selanjutnya peneliti bertanya : Bagaimana cara mengintegrasikan kepentingan individu dan kepentingan koperasi agar tercipta kerjasama dalam memajukan organisasi?

Narasumber II menjawab :

Dalam hal membentuk kekompakan antar karyawan koperasi menyediakan berbagai program yang memungkinkan untuk terjadinya kerjasama misalkan setiap akhir pekan karyawan melakukan futsal bareng, selain itu jika salah satu karyawan mengadakan acara maka koperasi akan mengagendakan untuk mengerahkan seluruh karyawan agar datang keacara tersebut jika memungkinkan. Selain hal tersebut diatas koperasi setiap tahunnya juga mengagendakan untuk melakukan rekreasi misal pergi ke bromo atau tempat lainnya.

Kemudian peneliti bertanya : Bagaimana cara mengukur pelaksanaan pekerjaan karyawan serta apa bentuk penghargaan jika karyawan tersebut berhasil/gagal dalam mengerjakan tugasnya?

Narasumber II menjawab :

Setiap karyawan telah memiliki tugas sesuai dengan job masing-masing. Setiap akhir pekan dilakukan evaluasi selama seminggu, jika terdapat target yang belum tercapai maka akan diberikan saran agar meningkatkan kinerjanya di minggu selanjutnya, sedangkan jika kinerjanya bagus maka akan mendapatkan pujian serta akan menjadi catatan tersendiri bagi atasan jika nantinya diperlukan promosi jabatan baru maka yang memiliki prestasi terbaik akan diprioritaskan untuk direkomendasikan menempati jabatan promosi tersebut.

Kemudian peneliti bertanya : Bagaimana cara koperasi menciptakan lingkungan kerja sehingga tercipta kepercayaan masyarakat kepada koperasi?

Narasumber II menjawab :

KANINDO Syari'ah sebagai salah satu koperasi yang mengembangkan sistem ekonomi berdasarkan syari'at islam, menciptakan lingkungan kerja yang berjiwa islami hal tersebut dapat dilihat melalui program kerja kami yaitu setiap karyawan diwajibkan untuk melakukan hafalan al-qur'an, shalat berjamaah (dluhur dan ashar) di tempat ibadah terdekat, khotmil qur'an tiap akhir pekan serta tiap karyawan diwajibkan agar aktif dalam kegiatan keagamaan dilingkungan tempat tinggal, hal tersebut dimaksudkan untuk menjadikan karyawan taat beribadah serta dapat menciptakan kepercayaan masyarakat pada koperasi.

Selanjutnya peneliti bertanya : Program apa yang disiapkan koperasi dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya karyawan koperasi?

Narasumber II menjawab :

Koperasi dalam melakukan pelatihan khususnya pada karyawan baru akan lebih menanamkan nilai-nilai keislaman serta memperkenalkan koperasi secara mendalam berupa peraturan-peraturan serta produk-produk sesuai dengan AD/ART koperasi dan job description yang nantinya akan dikerjakan. Sedangkan untuk karyawan lama disediakan program studi banding ke lembaga-lembaga mikro syari'ah lain megikuti seminar dll.

Selanjutnya peneliti bertanya : Apa syarat dilakukannya promosi (kenaikan) jabatan karyawan?

Narasumber II menjawab :

Untuk melakukan promosi misal untuk kepala cabang koperasi menentukan kualifikasi karyawan yang dapat dipromosikan berupa melihat laporan produktivitas kerja, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, loyalitas, prestasi kerja selama beberapa periode sebelumnya. Jika memang memiliki treck record kerja yang baik maka karyawan tersebut layak untuk dipromosikan demi koperasi yang lebih baik.

Selanjutnya peneliti bertanya : Apa syarat dilakukannya demosi (penurunan) jabatan karyawan?

Narasumber II menjawab :

Penurunan jabatan akan dilakukan pada saat karyawan yang telah dipromosikan dianggap tidak mampu dan atau melakukan tindakan melanggar disiplin kerja, mengapa hal ini dilakukan karena di takutkan nantinya akan mengganggu jalannya koperasi serta dapat menular pada karyawan yang lain serta diharapkan dapat merubah karyawan tersebut menjadi lebih baik.

Kemudian peneliti bertanya : Jika, terdapat karyawan yang telah diberi sanksi berupa penurunan atau penangguhan kenaikan jabatan namun tetap melakukan tindakan indisipliner, tindakan apa yang akan dilakukan oleh koperasi?

Narasumber II menjawab :

Jika karyawan melakukan tindakan tersebut setelah mendapatkan sanksi maka koperasi akan memberikan skorsing namun, karyawan tetap mendapatkan hak gaji pokoknya. Selama masa skorsing tersebut karyawan diberikan kesempatan untuk mengajukan surat keberatan dan berjanji untuk tidak mengulanginya kembali. Namun, jika tidak ada itikat baik dari karyawan yang diberi sanksi maka koperasi berhak untuk memberhentikan atau meminta karyawan tersebut untuk mengundurkan diri. Selain mekanisme tersebut jika memang pelanggaran berat misal tindakan pidana atau mencemarkan nama baik koperasi maka koperasi berhak untuk memutuskan hubungan kerja tanpa skorsing terlebih dahulu.

#### **4.2.2 Analisis Data Wawancara dan Observasi**

Dalam sub bab ini akan dianalisis bagaimana penerapan fungsi manajemen pengendalian tenaga kerja dalam upaya pengembangan karier karyawan yang terdapat di koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syari'ah Jawa Timur melalui data wawancara yang telah dipaparkan diatas.

##### **4.2.2.1 Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Pengendalian Tenaga Kerja**

Penerapan fungsi manajemen pengendalian dapat dianalisis melalui proses pengendalian kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, menjaga situasi lingkungan pekerjaan, yaitu :

##### **1) Kehadiran**

Agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan berkembang maka dibuatlah suatu aturan yaitu yang biasa disebut peraturan perusahaan. Peraturan perusahaan dapat diartikan ialah suatu kumpulan aturan yang dibuat oleh seorang pemimpin perusahaan agar terciptanya suatu keteraturan antara para pimpinan dan para karyawan sehingga terciptanya keselarasan dalam bekerja.

“Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Sedangkan yang dimaksud dengan disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak” (Nitisemito, 1982; 199).

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan Narasumber I yaitu:

Jam masuk kerja karyawan Senin 07.30-16.00 WIB, Selasa Jum'at 08.00-16.00 WIB, Sabtu 08.00-13.00 WIB. Untuk kehadiran karyawan dikondisikan dengan menggunakan sistem absensi berkala yaitu saat jam masuk kerja dan saat pulang kerja yang diawasi oleh internal control serta kepala cabang. Jika karyawan akan melakukan ijin maka karyawan diwajibkan untuk menyampaikan ijin minimal 1 hari sebelumnya kepada kepala cabang yang nantinya akan disampaikan kepada manajer. Untuk penghitungan gaji karyawan berdasarkan kehadiran dilakukan dengan cara pemotongan tunjangan kehadiran, makan, serta transport sesuai dengan jumlah ketidakhadiran karyawan.

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk menertibkan kehadiran karyawan haruslah dibuat suatu peraturan yang jelas oleh perusahaan mengenai jam kerja beserta konsekwensinya berupa pemotongan gaji jika karyawan melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

## **2) Kedisiplinan**

“Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya” (Sastrohadiwiryo, 2001 : 291).



Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber I yaitu :

Setiap karyawan diharuskan untuk mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan oleh KANINDO, diantaranya : hadir dan pulang tepat waktu, tidak mangkir, ijin apabila tidak masuk, disiplin dalam berpakaian (seragam yang telah ditentukan), serta disiplin terhadap penyelesaian pekerjaan (target harian, bulanan, dan tahunan). Apabila karyawan melanggar peraturan tersebut maka koperasi akan memberikan sanksi berupa bonus atau tunjangan tidak diberikan, surat peringatan, penurunan jabatan, serta dikeluarkan atau diminta untuk mengundurkan diri

Hukuman juga sangat diperlukan dalam kedisiplinan karyawan, untuk mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai.

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan Narasumber II yaitu :

Jika karyawan tanpa terkecuali entah kepala cabang atau staf, tidak patuh terhadap peraturan koperasi maka akan mendapatkan sanksi.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk mencapai hasil yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, perlu adanya disiplin kerja yang baik dari personil yang bersangkutan. Hasibuan (1996:212) mengemukakan bahwa, “Disiplin yang



baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya: Karena hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi.”

### 3) Perilaku

Organisasi merupakan suatu perkumpulan orang yang memiliki tujuan bersama untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Perilaku organisasi merupakan pembelajaran tentang suatu sifat/karakteristik individu yang tercipta di lingkungan suatu organisasi. Karena manusia berbeda-beda karakteristik, maka perilaku organisasi berguna untuk mengetahui sifat-sifat individu dalam berkinerja suatu organisasi. Pembelajaran perilaku organisasi akan mengetahui tentang cara-cara mengatasi masalah – masalah yang ada di lingkungan organisasi.

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber I yaitu:

Setiap karyawan dalam bekerja harus mencerminkan akhlak yang baik serta menggunakan pertimbangan peraturan koperasi dalam bertindak dan mengambil keputusan jika, mendapatkan masalah yang sukar untuk dipecahkan sendiri dilakukan koordinasi dengan karyawan lain atau pimpinan koperasi.

“Dalam memahami perilaku kerja, komunikasi merupakan salah satu faktor terpenting yang berperan sebagai penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti” (Robbins, 2002: 146).

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber II yaitu:

Seorang karyawan dalam bekerja pertama-tama harus sejalan dengan program kerja koperasi, selain itu harus bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu permasalahan, sehingga secara tidak langsung butuh sikap aktif dari karyawan, kemudian dalam menghadapi nasabah harus menggunakan cara berkomunikasi yang baik dan santun serta menggunakan pakaian yang rapi yaitu pakaian dinas yang disediakan oleh koperasi, yang terakhir yaitu bertanggungjawab atas segala yang telah dikerjakan.

Secara jelas perilaku organisasi pasti mempunyai tujuan. Adapun tujuan perilaku organisasi adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Semakin banyak perilaku atau kejadian yang dapat diprediksikan dan semakin banyak yang dapat dijelaskan, maka pada gilirannya akan dibutuhkan bentuk kontrol atau pengendalian perilaku. Maksudnya tidak lain agar perilaku individu dalam organisasi dapat selalu diarahkan kearah yang positif, yaitu perilaku yang menunjang pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

#### **4) Kerjasama**

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya tidak dapat hidup sendiri. Manusia selalu membutuhkan bantuan orang lain. Khususnya bila ingin mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai seorang diri. Salah satu jalan mencapai tujuan tersebut adalah dengan bekerjasama.

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber I yaitu:

Dalam menciptakan kerjasama yang baik antar karyawan koperasi dilakukan dengan cara penanaman sifat kerendahan hati dan tolong menolong saat melakukan pekerjaan, untuk kegiatan insidental koperasi menyediakan dana untuk menjamin kesehatan karyawan serta mengagendakan kegiatan diluar koperasi misal futsal atau jalan-jalan ketempat wisata.

Dengan padatnya rutinitas kantor tentu akan menimbulkan kejenuhan dalam bekerja sehingga akan berimbas pada lemahnya kinerja karyawan. Jika terjadi hal demikian metode yang dilakukan oleh pihak KANINDO merupakan salah satu solusi tepat dalam merefresh semangat kerja sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik.

#### **5) Pelaksanaan Pekerjaan**

Berkaitan dengan prosedur penilaian kinerja menurut Simanjuntak (2005:141) ada 5 tahap dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu *Pertama*, tahap mengumpulkan dan menyeleksi informasi. Pelaksanaan evaluasi/penilaian kinerja yaitu menghimpun semua informasi yang berkaitan dengan kinerja dimaksud, baik menyangkut kinerja perorangan atau kelompok orang, maupun menyangkut kinerja unit kerja atau kinerja perusahaan secara keseluruhan. Informasi tersebut harus diseleksi dan dipilih yang betul-betul mempunyai keterkaitan saja dengan kinerja dimaksud.

*Kedua*, tahap mendeskripsikan unsur kinerja dari setiap informasi yang dihimpun, sehingga jelas terlihat besaran kinerja sebagaimana termuat dalam informasi tersebut. *Ketiga*, tahap mengkaji dan memberi

nilai. Setiap orang dapat mempunyai beberapa sasaran utama jabatan yang harus dicapai dan setiap sasaran utama jabatan dapat terdiri dari beberapa indikator kunci (key indicator). Nilai setiap sasaran utama jabatan adalah akumulasi atau rata-rata dari semua indikator kunci untuk sasaran utama jabatan tersebut dan selanjutnya kinerja individu adalah akumulasi atau rata-rata dari semua sasaran utama jabatan. Pemberian nilai atas kinerja perorangan, sasaran utama jabatan dan indikator kunci dapat menggunakan angka dari terendah nol hingga yang tertinggi 10. Pada umumnya lebih mudah menggunakan indeks dari yang terendah nol hingga yang tertinggi 100 yaitu bila mencapai sasaran sesuai dengan yang ditetapkan terlebih dahulu.

*Keempat*, tahap menarik kesimpulan dari pelaksanaan penilaian. Dan terakhir *kelima*, yaitu tahap merumuskan saran-saran tindak lanjut. Sesuai dengan informasi yang dihimpun dan rumusan kesimpulan dari hasil penilaian kinerja dapat diajukan beberapa saran tindak lanjut seperti mengajukan beberapa alternatif pemberian penghargaan atau kompensasi kepada pekerja yang menampilkan kinerja yang menonjol atau melakukan tindakan koreksi atau percepatan bagi unit-unit yang mempunyai kinerja yang rendah.

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber I yaitu:

Cara mengukur kinerja karyawan dibuat progress report masing-masing karyawan/semester. Komponen yang dinilai meliputi : perolehan funding / penerimaan simpanan, presensi/kehadiran, peningkatan kemampuan dalam pekerjaan masing-masing karyawan. Bentuk imbalan jika karyawan bekerja dengan baik diantaranya reword bonus sesuai pencapaian, umroh, serta kenaikan jabatan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki kinerja buruk maka akan dilakukan pembinaan, peringatan, dan diminta untuk mengundurkan diri.

Dalam menilai pelaksanaan pekerjaan KANINDO menerapkan beberapa faktor sebagai bahan pertimbangan, hal ini tentu akan sangat membantu koperasi dalam menentukan penilaian pada karyawan yang layak mendapat imbalan berupa reword bagi karyawan yang memiliki kinerja baik serta sanksi bagi karyawan yang memiliki kinerja buruk.

#### **6) Menjaga Situasi Lingkungan Pekerjaan**

“Lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya” (Gomes, 2003:25).

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan

Narasumber II yaitu:

KANINDO Syari'ah sebagai salah satu koperasi yang mengembangkan sistem ekonomi berdasarkan syari'at islam, menciptakan lingkungan kerja yang berjiwa islami hal tersebut dapat dilihat melalui program kerja kami yaitu setiap karyawan diwajibkan untuk melakukan hafalan al-qur'an, shalat berjamaah (dluhur dan ashar) di tempat ibadah terdekat, khotmil qur'an tiap akhir pekan serta tiap karyawan diwajibkan agar aktif dalam kegiatan keagamaan dilingkungan tempat tinggal, hal tersebut dimaksudkan untuk menjadikan karyawan taat beribadah serta dapat menciptakan kepercayaan masyarakat pada koperasi.

Setiap organisasi, pada umumnya baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada. Lingkungan itu sendiri mengalami perubahan-parubahan sehingga, organisasi atau perusahaan yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan disekitarnya.

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber I yaitu:

Dengan majunya zaman tentunya akan membawa perubahan-perubahan dilingkungan masyarakat, dan oleh sebab itu koperasi juga ikut menyesuaikan dengan perubahan-perubahan tersebut misal saat ini masyarakat banyak yang membutuhkan kendaraan bermotor dengan system pembelian kredit, kanindo sebagai lembaga keuangan menyediakan jasa untuk memfasilitasi masalah tersebut, hal ini tentunya akan membantu masyarakat dan kanindo dapat diterima oleh masyarakat sehingga koperasi ini tetap dapat berjalan seiring perkembangan jaman namun tetap tidak meninggalkan ideologi koperasi yang ingin membawa kebaikan bagi seluruh umat.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, dengan majunya zaman maka akan mempengaruhi lingkungan kerja perusahaan, sehingga menuntut suatu organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi disekitarnya. Namun, penyesuaian suatu organisasi tidak harus merubah ideology yang mejadi ciri khas dari organisasi tersebut.

#### **4.2.2.2 Analisis pengembangan karier karyawan**

Pengembangan karier karyawan dapat dianalisis melalui proses pelatihan dan pengembangan serta mutasi yaitu :

##### **1) Pelatihan Dan Pengembangan**

Menurut Dessler (1997: 263) “pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang sekarang”. Selain itu menurut Panggabean (2002: 51) mengungkapkan bahwa “pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan tertentu. Di lain pihak pengembangan karyawan lebih berorientasi pada masa depan dan lebih peduli terhadap pendidikan, yaitu terhadap peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuan bukan mengajarkan kemampuan teknis.”

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber II yaitu:

Koperasi dalam melakukan pelatihan khususnya pada karyawan baru akan lebih menanamkan nilai-nilai keislaman serta memperkenalkan koperasi secara mendalam berupa peraturan-peraturan serta produk-produk sesuai dengan AD/ART koperasi dan job description yang nantinya akan dikerjakan. Sedangkan untuk karyawan lama disediakan program studi banding ke lembaga-lembaga mikro syari'ah lain mengikuti seminar dll

Menurut Moegiadi dalam Hastuti dkk (2004: 29) “bimbingan merupakan suatu proses pemberian bantuan atau pertolongan kepada individu dalam memahami diri sendiri, menghubungkan pemahaman tentang dirinya dengan lingkungan, memilih, menentukan, dan menyusun rencana sesuai dengan konsep dirinya dan tuntutan dari lingkungan. Individu agar dapat memahami dirinya dengan tuntutan lingkungan terutama lingkungan pekerjaan memerlukan bimbingan yang disebut dengan bimbingan karir.”

Bimbingan karir dimaksudkan agar individu dapat terhindarkan dari kesulitan-kesulitan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menurut Walgito (2005: 194) “diperlukan adanya kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan dengan apa yang ada dalam diri individu. Oleh karena itulah pelatihan dan pengembangan dilakukan sebagai wujud pemberian bantuan (bimbingan karir) kepada karyawan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada.”



Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber I yaitu :

KANINDO dalam menyiapkan SDM yang handal melakukan berbagai program diantaranya : secara rutin tiap triwulan mengadakan pelatihan bagi karyawan bekerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan lain dan bak syariah, mengikuti program pelatihan dan pembekalan yang diadakan dinas koperasi provinsi Jawa Timur, mengikuti seminar-seminar perkoperasian bekerjasama dengan inkopsyah (induk koperasi syariah), ICMi orda malang raya dsb.

Dari berbagai definisi yang telah diungkapkan di atas memang terdapat persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Setelah ditelaah perbedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan keterampilan para karyawan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan karyawan di masa depan. Menurut peneliti sesungguhnya perbedaan tersebut tidak perlu ditonjolkan karena nantinya manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karir seseorang. Berarti suatu pelatihan dapat bersifat pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan karena digunakan sebagai upaya untuk mempersiapkannya dalam memikul tanggungjawab yang lebih besar di kemudian hari sehingga istilah pelatihan dan pengembangan berkaitan erat dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pelatihan dimaksudkan untuk peningkatan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk melakukan pekerjaan sekarang. Namun di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan

untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu yang akan datang maka kegiatan ini disebut pula dengan pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Hal penting lainnya adalah terdapat unsur-unsur bimbingan karir dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan tersebut. Bimbingan karir berupa proses pemberian bantuan kepada karyawan untuk membantu agar mereka siap menerima pekerjaan atau penugasan yang memerlukan keterampilan baru.

## **2) Mutasi**

Mutasi personal posisi atau personal transfer diartikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. “Mutasi secara vertikal adalah karyawan dipindahkan pada posisi jabatan dan pekerjaan yang lebih tinggi atau rendah dari sebelumnya. Sedangkan mutasi horizontal adalah terjadinya perubahan posisi jabatan dan pekerjaan akan tetapi masih dalam level tingkat yang sama” (Wahyudi, 2002:166).

“Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan

dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan” (Siswanto, 2005:247).

“Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari pada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya” (Siswanto, 2005:158).

Seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bisa menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status sosial. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber I yaitu:

Untuk melakukan promosi KANINDO menetapkan beberapa faktor untuk dipertimbangkan diantaranya : prestasi, pendidikan, loyalitas serta masa kerja karyawan. Seorang karyawan dapat dipindah tugaskan karena beberapa alasan diantaranya : kebutuhan pengembangan koperasi, kebutuhan pengembangan SDM karyawan, bisa juga karena kinerja yang kurang baik. Untuk penurunan jabatan dilakukan apabila karyawan tidak mengalami peningkatan prestasi atas pekerjaannya setelah dilakukan beberapa kali pembinaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja.

“Demosi merupakan salah satu bagian dari pengembangan karyawan secara formal untuk menciptakan kompetisi diantara sesama karyawan guna memacu prestasi kerja para karyawan” (Suratman, 1998:26).

Menurut Manullang (1987:110), “demosi terjadi dalam suatu perusahaan terutama karena pengaruh negatifnya terhadap moral karyawan yang bersangkutan dan dapat mempengaruhi prestasi dan moral karyawan

lainnya di perusahaan tersebut. Penurunan jabatan kewenangan, fasilitas, status dan bahkan gaji merupakan suatu hukuman bagi karyawan tersebut agar dapat belajar memperbaiki kualitas diri dan kinerjanya sehingga diharapkan dapat menjadi lebih baik selama masa penjatuhan sanksi demosi tersebut.”

Hal ini dapat diketahui dari cuplikan wawancara dengan narasumber II yaitu:

Penurunan jabatan akan dilakukan pada saat karyawan yang telah dipromosikan dianggap tidak mampu dan atau melakukan tindakan melanggar disiplin kerja, mengapa hal ini dilakukan karena di takutkan nantinya akan mengganggu jalannya koperasi serta dapat menular pada karyawan yang lain serta diharapkan dapat merubah karyawan tersebut menjadi lebih baik.

Tujuan dilakukannya demosi terhadap karyawan yang bersangkutan adalah untuk pembinaan dan pembelajaran bagi karyawan tersebut. Apabila manajemen mengaggap masih adanya harapan bagi karyawan tersebut untuk memperbaiki diri maka tindakan demosi diberikan sebagai sanksi yang mendidik karyawan tersebut ke arah yang lebih baik.

Disamping tujuan pembelajaran, penjatuhan sanksi demosi juga dimaksudkan untuk menghindari kerugian perusahaan yang lebih besar karena telah salah menempatkan karyawan di posisinya (wrong man on the wrong place).

#### **4.2.2.3 Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Pengendalian Tenaga**

##### **Kerja Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan**

Penerapan fungsi manajemen pengendalian tenaga kerja dalam upaya pengembangan karier karyawan dapat dianalisis melalui proses kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan dalam upaya pengembangan karier karyawan berdasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan diatas, yaitu :

##### **1. Kehadiran Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan**

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada KANINDO Syari'ah JATIM Malang selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda.

Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal.

Handoko (2001: 123) menyatakan : “Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kehadiran karyawan sangat erat kaitannya dengan pengembangan karier seseorang. Tingkat kehadiran karyawan akan sejalan lurus dengan pengembangan karier kerjanya. Jika tingkat kehadirannya tinggi maka kariernya akan berjalan dengan baik pula.

## **2. Kedisiplinan Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan**

KANINDO Syari'ah JATIM Malang menerapkan langkah-langkah dalam hal pengembangan karier karyawan. Langkah-langkah itu sendiri tertuang dalam peraturan koperasi yang diketahui serta harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu disiplin kerja karyawan sangat mempengaruhi perkembangan kariernya.

Menurut Simamora (2003: 413) “Karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”.

Disiplin kerja adalah suatu dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan.

Salah satu syarat untuk memperoleh karier yang diinginkan, seseorang sebaiknya mematuhi disiplin kerja yang ada. Hubungan antara disiplin terhadap pengembangan karier merupakan hal yang positif, semakin baik disiplin kerja seseorang maka semakin baik pula pengembangan kariernya.

## **3. Perilaku Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan**

Perilaku organisasi merupakan pemegang peran penting dalam pencapaian target perusahaan. Budaya baru yang dikembangkan perusahaan telah ditetapkan Koperasi melalui pedoman AD/ART menjelaskan bagaimana hubungan yang seharusnya terjadi antara atasan

terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan, hubungan dengan rekan kerja dan juga hubungan dengan nasabah.

“Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal” (Mangkunegara. 2001:77).

Sumber daya yang terpenting pada organisasi adalah sumber daya manusia, karena bagaimanapun baiknya organisasi, lengkap sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti penting tanpa manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya. Oleh karena pentingnya kedudukan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan perusahaan ataupun organisasi dalam mencapai tujuannya, maka pengeluaran perusahaan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan bukan lagi dianggap sebagai biaya, tetapi investasi. Karyawan adalah aset perusahaan yang harus selalu ditingkatkan kualitasnya, yang nantinya akan berpengaruh pada produktivitas dan profitabilitas perusahaan jangka panjang.

#### **4. Kerja Sama Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan**

Dalam menciptakan kerjasama yang baik antar karyawan koperasi dilakukan dengan cara penanaman sifat kerendahan hati dan tolong menolong saat melakukan pekerjaan, untuk kegiatan insidentil koperasi menyediakan dana untuk menjamin kesehatan karyawan serta



mengagendakan kegiatan diluar koperasi misal futsal atau jalan-jalan ketempat wisata.

“Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan. Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan” (Hasibuan, 2008:136).

Menurut Hasibuan (2003:109), menjelaskan bahwa “salah satu syarat dalam promosi, yaitu : kepandaian bergaul, dalam hal ini mencakup pula kepandaian dalam hal berkomunikasi. Karyawan harus mampu berkomunikasi dengan baik karena komunikasi mempunyai peranan yang penting dalam kehidupan manusia maupun organisasi”.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kerja sama merupakan salah satu hasil dari proses kepandaian bergaul karyawan yang menjadi salah satu syarat dilakukannya pengembangan karier karyawan.

#### **5. Pelaksanaan Pekerjaan Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan**

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting untuk meraih kesuksesan dalam bersaing untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia bagi organisasi hal yang penting bagi pelayanan kepada masyarakat.

“Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama” (Rivai & Basri, 2004: 14 ).

“Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak” (Siswanto, 2005:199).

Koperasi dalam mengukur kinerja karyawan membuat progress report masing-masing karyawan/semester. Komponen yang dinilai meliputi: perolehan funding atau penerimaan simpanan, presensi/kehadiran, peningkatan kemampuan dalam pekerjaan masing-masing karyawan. Bentuk imbalan jika karyawan bekerja dengan baik diantaranya reward bonus sesuai pencapaian, umroh, serta kenaikan jabatan. Sebaliknya, jika karyawan memiliki kinerja buruk maka akan dilakukan pembinaan, peringatan, dan diminta untuk mengundurkan diri.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui hubungan antara pelaksanaan pekerjaan dengan pengembangan karier karyawan. Dengan dilakukannya penilaian atas pelaksanaan pekerjaan karyawan, dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari karyawan sehingga dapat dilakukan tindakan korektif dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kemampuan karyawan.

## **6. Menjaga Situasi Lingkungan Dalam Upaya Pengembangan Karier Karyawan**

“Lingkungan kerja adalah proses kerja dimana lingkungan saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu mengenai organisasi yang tidak akan lepas dari pada lingkungan dimana organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya” (Gomes, 2003:25).

“Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal” (Mangkunegara, 2001:77)

KANINDO Syari'ah sebagai salah satu koperasi yang mengembangkan sistem ekonomi berdasarkan syari'at islam, menciptakan lingkungan kerja yang berjiwa islami hal tersebut dapat dilihat melalui program kerja kami yaitu setiap karyawan diwajibkan untuk melakukan hafalan al-qur'an, shalat berjamaah (dluhur dan ashar) di tempat ibadah terdekat, khotmil qur'an tiap akhir pekan serta tiap karyawan diwajibkan agar aktif dalam kegiatan keagamaan dilingkungan tempat tinggal, hal tersebut dimaksudkan untuk menjadikan karyawan taat beribadah serta dapat menciptakan kepercayaan masyarakat pada koperasi.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

